



Universitas
DIAN NUSWANTORO
for a better future

Benchmarking dan Pengukuran Performansi

Tita Talitha, MT

TUJUAN

- Memberikan pemahaman dan pengetahuan berkaitan dengan sistem baru dalam pengelolaan perusahaan
- Mampu mengukur sistem kinerja perusahaan
- Mampu memberikan kajian strategik perusahaan dalam menata ulang strategi persaingan perusahaan

Course Out Line

1. PENDAHULUAN
2. KONSEP SISTEM MANAJEMEN KINERJA
3. PERANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA
4. KERANGKA KERJA SISTEM MANAJEMEN KINERJA
5. KELUARAN ORGANISASI
6. PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA
7. KONSEP & IMPLEMENTASI BSC DALAM MANAJEMEN STRATEGIK
8. BENCHMARKING
9. KASUS 2

Kebutuhan akan Sistem Manajemen Kinerja Baru

Globalisasi dan Liberalisasi Perdagangan Dunia

- AFTA (Asian Free Trade Area)
- APEC (The Asia Pacific Economic Cooperation)
- NAFTA (North America Free Trade Area)
- GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)



Perubahan Lingkungan

Hubungan Ekonomi, Ipteks dan Budaya



Perubahan Strategi Dunia Usaha

Visi dan Misi Baru
Paradigma Baru



Manajemen Kinerja Baru

- Alat untuk mengkomunikasikan tujuan dan pencapaiannya (*goal & achievement*)
- Menjamin perusahaan menggunakan sumber daya secara efisien
- Fokus pada perbaikan berkelanjutan
- Panduan yang kritis untuk evaluasi efektivitas organisasi

Kekurangan Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional

1. Kurang relevan (*lack of relevance*) – level Operasi & rantai operasi

misal: kerugian 10 produk cacat tidak dipikirkan oleh level operator (*sense of belonging* kurang)

2. Sistem ukurannya cenderung melaporkan kinerja masa lalu.

manajemen tidak mampu melakukan langkah-langkah darurat

3. Berorientasi Jangka Pendek

Fokus pengurangan biaya tidak populer, Fokus perusahaan beralih tumbuh, kembang dan lestari

4. Kurang Fleksibel

Perusahaan harus memiliki aspek atau variabel yang akan dipilih sebagai prioritas keunggulan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain. (fleksibel, mampu dikaji ulang dan diperbaiki)

Kekurangan Sistem Pengukuran Kinerja Konvensional (lanjutan)

5. Tidak memicu proses perbaikan

Karena tidak ada benchmarking sehingga tdk bisa menjadi kompas dalam proses perbaikan.

6. Sering rancu pada aspek biaya

Pengukuran kinerja konvensional cenderung mengukur segala aspek berdasarkan perhitungan biaya semata, sering tidak akurat dalam proses pemanfaatan hasil pengukuran, analisis, dan tindakan ikutannya (*cost distortion*), karena nilai uang bersifat relatif bagi setiap orang.

KEBUTUHAN AKAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BARU



- Saat ini dan di masa depan, cara terbaik bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan berhasil dalam jangka panjang adalah dengan mengetahui keinginan (*wants*) dan kebutuhan (*needs*) dari setiap (*stakeholders*).

Seputar pengukuran kinerja

- Pengukuran kinerja harus didasarkan pada semua tujuan yang sesuai dengan visi dan misi masa depan organisasi, yang berorientasi pada tingkat kepuasan pelanggan dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini merangsang untuk terjadinya peningkatan kualitas internal dan benchmarking secara eksternal.
- Manfaat pengukuran kinerja untuk organisasi:
 - Menilai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan,
 - Membantu menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi,
 - Menentukan target peningkatan kinerja organisasi ke depan.

Pergeseran Fokus Perusahaan

... – 1980-an

KEINGINAN & KEBUTUHAN 1
STAKEHOLDER:
Shareholders

KEINGINAN & KEBUTUHAN 2 STAKEHOLDER:
Shareholders & Pelanggan

KEINGINAN & KEBUTUHAN SEMUA
STAKEHOLDER

Karakteristik pengukuran kinerja

(Bititcti, dkk, 2000)

Pengukuran kinerja harus memiliki karakteristik berikut :

- Sensitif untuk mengalami perubahan karena pengaruh lingkungan internal dan eksternal dari organisasi,
- Mengkaji ulang tujuan internal organisasi ketika terjadi perubahan lingkungan (internal maupun eksternal) yang signifikan.
- Menguraikan perubahan terhadap tujuan internal dan mengutamakan bagian kritis dari organisasi, untuk menjaga kesesuaian sepanjang waktu.
- Menjamin bahwa hasil yang dicapai melalui pengembangan program (perencanaan).

Langkah pengembangan pengukuran kinerja

Langkah perlu untuk pengembangan dan evaluasi pengukuran kinerja (McNamara, 2000):

1. **Memilih area (hal-hal) yang akan diukur**, didasarkan pada tingkat kepentingan, potensi untuk perbaikan kualitas, dan tingkat pengendalian untuk pengembangan.
2. **Memilih indikator kinerja**, merupakan pernyataan tentang proses atau keluaran yang dikehendaki.
3. **Merancang spesifikasi pengukuran**, .
4. **Menguji kekuatan ilmiah suatu pengukuran**, dengan melakukan pengujian reliabilitas, validitas dan interpretability.